

地方商业银行的财务困境与对策

——以重庆两家银行为例

■ 傅国林

地方性商业银行作为我国金融系统的重要组成部分,在国家经济发展过程中发挥了不可替代的作用,尤其在对地方经济的建设中,具有国有商业银行不可比拟的优势。然而,近年来受国内外宏观经济、金融环境的影响,再加上地方商业银行固有的历史遗留问题,我国地方商业银行遇到了发展瓶颈。到目前为止,我国上市的地方商业银行只有北京银行、南京银行、宁波银行、重庆农村商业银行四家,占整个地方商业银行的1%左右,相比国有商业银行而言,地方商业银行的上市之路充满艰辛与无奈,重庆银行便是其中之一。2012年2月1日,证监会公布并更新IPO申报进程,在15家地方商业银行中,重庆银行的进程由初审变为落实反馈意见,重庆银行董事会被迫第三次延长上市进程。据证监会最近披露的IPO申报企业基本信息情况表(截至2013年4月3日)显示,重庆银行已经中止审查。重庆银行未来该如何发

展、突破瓶颈?本文拟通过分析重庆银行存在的主要财务问题与重庆农村商业银行取得的财务、经营成就,探索符合我国地方商业银行特点的发展模式。

一、案例简介

重庆银行成立于1996年9月,是长江上游和西南地区最早的地方性股份制商业银行。其经营范围包括各类存贷款业务、结算业务、担保业务、代理业务、资产业务和财务顾问业务等。到2011年12月末,重庆银行总资产余额1 272.3亿元,存款余额893.07亿元,贷款余额640.22亿元,实现利润总额14.97亿元,其资产与业务在十几年间取得了较大发展与改善。随着重庆银行的不断发展,其谋求上市的步伐也从未停止。自2007年递交上市申请以来,重庆银行就先后预期于2008年8月、2010年年底和2011年年底争取实现IPO,但由于自身财务问题,上市一直未果。

重庆农村商业银行股份有限公司的前身为重庆市农村信用社,成立于1951年,在国家与重庆地方政府的主导支持下,实行了多次体制改革。2003年8月,重庆市农村信用社被确定为全国农村信用社首批8家改革试点单位之一,其改革进入新的历史阶段。2008年6月29日,重庆农村商业银行正式挂牌成立,成为继上海和北京之后全国第三家、中西部首家省级农村商业银行。2010年12月16日,重庆农村商业银行成功在香港H股主板上市,成为全国首家上市农商行。到2011年年末,重庆农村商业银行下辖42家支行,1 766个营业机构,员工1.3万余人,是重庆市资产规模最大、资金实力最强的本土金融机构,存款余额突破2 400亿元,贷款突破1 400亿元,不良贷款率降至1.5%以内。

二、重庆银行财务困境表现

(一) 股权结构的非合理性

四、进一步深化委派制管理的打算

兖州煤业实施财务总监委派制工作虽然取得了较好的效果,但在实施过程中仍然存在缺乏相应工作团队支持、委派到派驻单位的财务总监有被孤立的风险。如何更好地保持工作独立性,既避免“被靠边”,又避免“被拉拢”,进一步发挥

监督管理职能等诸多问题有待深入研究。

公司主要围绕两方面探索深化委派制工作:一是整合重组财务部门。分离财务部门中的会计核算与财务管理两大职能,分别成立会计核算科和财务管理科。会计核算科主要负责资金收支、费用报销等日常会计业务的核算管理。财务管理科主要负责派驻单位的内部管理报表编制、组织内部考核管理等。二是

实行会计人员委派制。即对会计核算科实行委派管理,作为公司的派出机构,配合财务总监开展工作,工作人员由公司委派,薪酬由公司统一发放。财务管理科作为派驻单位的财务管理机构,业务上接受会计核算科的指导。■

(作者单位:兖州煤业股份有限公司财务部)

责任编辑 李斐然

从重庆银行2011年度财务报告中,我们发现重庆银行的股权具有绝对的集中性,国有性质的股权占有绝对的控股地位,在其前十大股东中,重庆市国企占7个席位,国有股份占比高达53.88%。其中第一大股东渝富资产管理公司持股比例达20.14%,而渝富资产管理公司的三大股东均由重庆国资委直接控制。受体制限制绝大部分国有股份不公开上市流通,不能满足《证券法》对上市公司流通股份不低于25%的要求。国有股权过于集中带来的另一个问题是公司内部治理的缺失,由于国有股权很难找到直接收益所有人,因此公司内部存在较为严重的多重委托代理关系。同时重庆银行在股权结构方面的另一个阻碍是公司股东人数相对分散,其股东人数远远超过200限额的规定,职工持股现象较为严重。

(二) 收入的单一化

从重庆银行的财务报告中可以看出,重庆银行收入单一化主要体现在以下三个方面:一是收入来源客户的单一。我们发现重庆银行的贷款集中度较高:2008年单一客户贷款比例高达8.96%,接近10%的监管红线,前十大客户贷款比例更是高达70.33%,远远超过50%的监管红线;2011年年末,重庆银行单一客户贷款比例仍高达6.17%,前十大客户贷款比例为40.48%,贷款总额为32.8亿元。在重庆银行前十大客户中,主要包括重庆洲际酒店、重庆城投路桥、重庆渝富资产、重庆交通旅游控股、重庆渝涪高速等国有企业。二是收入的组成结构单一。以2011年度财务报表为例,其营业收入为35.21亿元,而利息净收入为32.84亿元,比例高达93.27%,手续费及佣金等其他投资收入占比极低。随着企业直接融资比例的增多与利率市场化进程的加快,重庆银行的营业收入将会收到较大的冲击,因而单一的营业收入决定了重庆银行未来财务业绩具有较大的不稳定性。三是客户的性质较为单

一。从其贷款的去向我们可以看出,重庆银行的贷款对象多为个人,2011年年末贷款对象个人比例为69%,而对公比例较低。同时在企业贷款方面,其主要针对大企业,对小企业的贷款比例较低。

(三) 现金流的短缺性

现金流是企业的生命线,尤其对于以资金融通为主营业务的银行来说,现金流的充裕与否直接关系到银行的发展速度与发展质量。从重庆银行的财务报告中,我们可以发现其现金流的不足主要体现在两个方面:一是总体净现金流偏低;二是现金流的内部结构较为不合理。以重庆银行2011年度财务报表为例,其现金净流量为28.7亿元,占贷款总额的4.5%,这说明重庆银行在贷款业务方面存在较大的瓶颈,现金流不能满足银行对外扩大贷款业务的需要。在现金流结构方面,重庆银行的经营净现金流为5.7亿元,而投资活动净现金流为24.6亿元,筹资活动净现金流为负的1.58亿元。这说明企业的现金分布结构不太合理。对于以存贷款为主要业务的企业而言,偏低的经营净现金流将会给企业带来现金承兑风险;而筹资活动现金流为负则表明企业的筹资活动存在较大困难,这将给企业带来筹资成本的上升。根据《证券法》的相关规定,企业若要上市,其现金流需要达到一定的指标要求,如发行前3年累计净经营性现金流超过5000万元;对银行类企业的现金流指标要求则更加严格。而重庆银行偏低的现金流给其上市之路又增添了困难。

(四) 不良资产比例偏高

不良贷款率是地方商业银行不可避免的问题,其主要受国家政策与内部关联交易的影响。地方商业银行由于受国家政策定位的影响,其目的是服务于地方经济建设。在具体业务活动中,地方商业银行往往成为地方政府进行融资的一个平台,其客户多为政府行政干预的强制性服务对象。到2011年6月末,重

庆银行的地方融资平台贷款涉及约90家企业,企业多为政府进行地方建设的城市投资公司如重庆城投路桥、重庆渝涪高速、重庆城合建设,贷款余额合计约113亿元,占全行贷款余额的20%,高于17%的行业平均水平。随着国家对地方政府债务水平控制的增强,城投公司的融资渠道将相应的减少,作为贷款方的银行也面临款项能否收回的风险。同时地方商业银行出现不良贷款比例偏高的另一个原因是关联交易的严重性。截至2011年年底,重庆银行向第一大股东重庆渝富资产管理公司拆出资金余额为20.9亿元,占比52.6%,向其股东重庆地产集团、力帆集团、重庆水利投资直接发放贷款及垫款余额3.5亿元,向其控制的企业发放贷款及垫款余额达7.47亿元。重庆银行关联贷款的严重性直接影响到其贷款业务的质量。

三、应对财务困境的对策——以重庆农村商业银行为例

重庆农村商业银行作为我国第一家上市的农村商业银行,其背景、所处地域与重庆银行具有较大的可比性,且其上市过程也曾经经历过重庆银行目前的困境,通过分析重庆农村商业银行上市过程中的财务政策,可以为其他地方商业银行未来的发展提供一定的借鉴。

(一) 增资扩股与引进战略投资者

为了完善地方性商业银行的股权结构,我国地方性商业银行的一般方式是增资扩股与引进战略投资者。重庆农村商业银行从2008年成立以来实行了多次增资扩股方案,资本金由最初的2亿多元扩到16亿元、17亿元;在重庆市政府的引导下,2003~2006年先后三次引进重庆路桥、重庆地产集团、重庆水投集团等国有企业,募集资金20.14亿元。截至2011年年末,其股本达93亿元。同时,重庆农村商业银行在改制过程中也引入了星展银行作为战略机构投资者。战略投资者与财务投资者相比存在根本

区别, 战略投资者关注公司的长期发展业绩, 在投入资金的同时, 也将带来国外先进的技术管理经验, 这对于本土地方商业银行业绩的提升具有较大的促进作用。通过增资扩股与引进战略投资者, 重庆农村商业银行在公司治理、股权结构、经营业绩方面取得了较大的突破, 其资本充足率由2007年的9.31%提高到2011年的13.71%, 内部职工持股比例降到20%以下, 而不良资产比例由2007年的13.22%下降到2011年的1.44%, 净利润由2007年的30.2亿元提高到2011年的42亿元。

(二) 收入的专一化与多元化

随着外资银行的进入与直接金融业务发展速度的加快, 银行业间的竞争不断加剧, 为了在自由经济环境中获得生存、发展空间, 需要企业具备核心业务的同时开展多元化服务, 实现稳定收入的同时, 分散行业特有风险。重庆农村商业银行在发展过程中形成了自己独特的经营战略。一是以农村零售为核心, 构建稳定的增长点。目前其83%的机构网点与80%的员工在县域, 农村支行存贷款占全行的份额较高。零售业务一直是其支柱业务, 到2011年年末其涉农贷款达602.3亿元, 占贷款总额的41.79%。同时其零售存款额占总存款额的74%, 个人类客户数占客户总数的95%以上, 而个人助业贷款、就业再就业贷

款等特色个人贷产品在为重庆农村商业银行赢得大量基础客户和收益的同时, 也为其创建了良好的品牌效应。随着城镇化脚步的加快与农村人口转入城市人口的增多, 其业务在未来几十年具备较大的增长空间。二是以对公业务为支点发展多种中介业务。随着“两江新区”的设立与重庆市投资环境的不断改善, 到重庆投资的国内外大型企业不断增多, 重庆农村商业银行抓住时机不断加强、扩大与外来企业的投资合作关系, 公司业务从2007年的37.6%提高到2011年的40.29%, 对应的收入则从2007年的21亿元提高到2011年的44亿元。同时开展结算与清算业务、代理业务、银行卡业务、托管等多种中介业务, 其收入由2010年的285.8亿元增长到2011年的635.4亿元。重庆农村商业银行的多元化战略不仅为其扩展了收入的增长点, 同时也有效地降低了其财务风险。

(三) 资产重组

资产重组作为资本市场上常见的资本运作方式, 在地方法商业银行的改革过程中起到了较大的作用。为了改善资产质量实现财务业绩的提升, 重庆农村商业银行通过资产置换与证券化方式进行多次资产重组。成立至今重庆农村商业银行先后两次向重庆国有不良资产处理平台——渝富资产管理公司等出售22.5亿元不良资产, 并送4亿股重庆农

村商业银行股份作为溢价补偿, 为核销不良资产全体股东缩股20%, 股本降低近4亿元。重组后重庆农村商业银行共剥离不良资产26.5亿元, 加上清收的部分不良贷款, 截至2011年年末重庆农村商业银行的不良贷款额为20.82亿元, 不良贷款率仅为1.44%。同时地方商业银行也会利用资产证券化的方式进行资产优化, 实际中该方式的运用一般要通过证券等中介公司才能进行资产的出售或抵押, 重庆农村商业银行在改革上市的过程中曾以不良资产进行抵押, 以换取中国人民银行的再贴现额与贷款。■

(作者单位: 中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 陈利花

参考文献:

1. 柏群, 曹华玲. 2012. 商业银行创业贷款信用风险管理体系的构建——以重庆银行为例. International Conference on Engineering and Business Management
2. 冯科, 何理. 2011. 我国银行上市融资、信贷扩张对货币政策传导机制的影响. 经济研究, 2
3. 王森, 陕思雨. 2012. 中国城市商业银行: 公司治理、经营绩效与安全性分析. International Conference on Engineering and Business Management

● 词条

战略成本动因

成本动因(cost driver)是指引起产品成本发生的原因, 这些原因构成了成本的决定性因素。由于各个企业的经营状况不同, 影响其成本的因素也会不同。产量、材料移动次数、定单数量和准备次数等作为客观、被动的成本动因称之为作业性成本动因。所谓战略成本动因(Strategic Cost Driver)是指从战略上对企业的产品成本产生影响的因素。与作业性成本动因相比, 其具有如下特点: ①与企业的战略密切相连, 如企业的规模、整合程度等。②它们对产品成本的影响更长期、更持久、更深远。③与作业性成本动因相比, 这些动因的形成与改变均较为困难。战略成本动因可以分为结构性成本动因(包括企业规模、业务范围、经验、技术和厂址选择等)与执行性成本动因(包括员工参与、全面质量管理、生产能力利用率和联系等)。结构性成本动因可以归结为一个“选择”的问题, 决定了企业的“成本定位”; 执行性成本动因分析则是在已有选择的前提下试图进行某种“强化”, 两者互为连贯配合。